

# СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО ОБСЛУЖВАНЕ В ОБЩИНИТЕ

Доц. д-р Катя Емилова Кирилова<sup>1</sup>

**Резюме:** Настоящата статия е посветена на проблемите на административното обслужване и работните процеси в общините. Това е тематика, която постоянно поражда дискусии относно нивото на предоставяните от местната власт услуги и възможностите за подобряване на тези процеси. Научното изследване се фокусира основно върху работните процеси в местната администрация и връзката им с предоставяните административни услуги, като има за цел да изведе основните предизвикателства пред общините и на тази основа да се предложат възможности за подобрения. За тази цел е разработена анкетна карта за интернет проучване от 12 въпроса, която е разпространена до всички 265 респондента. Направените анализи се базират на официално получени данни от 60 общини на територията на Република България. В резултат от изследването са формулирани изводи в посока търсенето на възможности за разширяване на политиките по постоянен анализ и моделиране на работните процеси, актуализиране на предоставяните административни услуги и подобряване на обслужването като основа за достигането на изцяло електронна и свързана администрация.

**Ключови думи:** административно обслужване, работни процеси, информационни технологии.

**JEL:** H7, C8.

---

<sup>1</sup> Катедра „Публична администрация“, Университет за национално и световно стопанство

## Увод

Подобряването на административното обслужване е стратегическа цел и сериозно предизвикателство за всяка община. Диверсификацията в начините на предоставяните административни услуги, с акцент върху дигитализацията им, е важна предпоставка за постигане на по-висока ефективност и намаляване времето и разходите по предоставянето на услугите за гражданите и бизнеса. Основната цел на настоящото изследване е, на основата на емпирично анкетно проучване да бъдат анализирани и изведени добрите практики относно описанието и моделирането на работните процеси в местната власт като основа за предоставянето на административни услуги. Постигането на тази цел е възможно след последователното изпълнение на задачите на изследването, свързани с: разработване на анкетна карта с основен фокус върху работните процеси в местната администрация, начините за тяхното моделиране и оптимизиране, обвързването им с предоставяните административни услуги като основа за изследване нивото и начините за подобряване на административното обслужване; провеждане на емпирично изследване сред извадка от общини; анализ на основните резултати и формулиране на предложения за подобрения.

Получените резултати от изследването могат да бъдат отправна точка за създаването и прилагането на конкретни политики и механизми за подобряване връзката между работните процеси и предоставяните на местно ниво административни услуги като част от подобряване на административното обслужване.

## 1. Теоретични постановки

Основите за работа на администрацията и административното обслужване се определят в Стратегията за развитие на държавната администрация (2014–2020). Тя има изградени функционални връзки с други стратегически документи като: стратегията за развитие на електронното управление, стратегията за децентрализация на държавното

## **СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...**

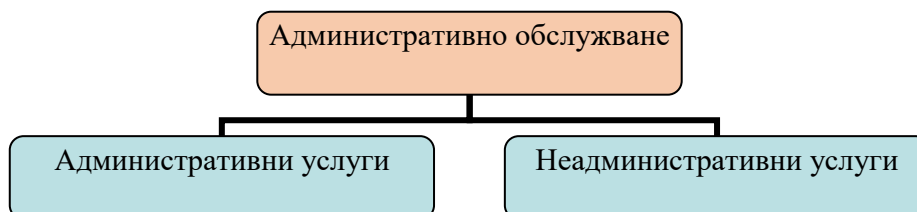
---

управление, стратегията за подкрепа на развитието на гражданските организации в България и др. Както се отчита в стратегията по приоритетна ос III „Качествено административно обслужване и развитие на електронното управление“, през последните години са постигнати редица резултати. Най-важните от тях, които имат връзка с предмета на настоящото изследване, са създадената информационна платформа за постигане на оперативна съвместимост на пространствени данни и услуги за ползване от държавната администрация и гражданите; внедрен софтуер за извършване на плащания на електронни административни услуги; изготвеният базисен модел на комплексно административно обслужване; разработената методология за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги и др.

През последните години мястото и ролята на информационните технологии, концепции и предлагани решения за подобряване на управлението в публичния сектор непрекъснато нарастват. Разработват се все повече и нови технологични решения, които разширяват възможностите за предоставяне на нови административни услуги, тяхната дигитализация и подобряването на цялостното административно обслужване. Поради тези причини изборът на адекватно информационно решение до голяма степен зависи от резултатите от сравнителен анализ. Както посочва Кирилов (2016), за извършването на сравнителен анализ е необходимо да се подходи в два аспекта: от гледна точка на практическата приложимост на анализираните софтуерни решения и от гледна точка набор от характеристики, по които да се извърши сравнението. В свое изследване Милев (2017) посочва, че информационните системи стават все по-важна част от организациите и тяхното успешно управление, като определя информационните системи като съвкупност от хора, технологии и организация, чиято цел е да вземат определени входни данни, да ги обработят и да изведат като резултат информация за своите потребители. На основата на използване на все повече данни редица други автори търсят изследователски подходи за измерване на административния капацитет. В свое изследване Борисов (2019) посочва, че териториалните администрации като цяло демонстрират по-висок капацитет в областта на тяхната по-голяма автономия и независимост от централната власт, бю-

джетния процес, разбирането за същността на системите за финансово управление и контрол, културата на споделяне на знания в организацията и осигуряването на достъп до обществена информация. Наличието на все повече информация в интернет, както и очакванията на потребителите, че лесно и бързо ще могат да извършат определени административни услуги отдалечено, поставя пред местните администрации предизвикателството да търсят и прилагат постоянни политики и механизми за подобряване и дигитализиране на административното обслужване. Едно от последните изследвания в тази посока на Милев (2018) предлага цялостна концепция за подобряване на мониторинга на публични организации и конкретни технологични аспекти за реализирането му.

С оглед целта на настоящото изследване е важно да се посочи, че е необходимо да се прави разлика между административно обслужване и административни услуги. Това е така, защото на практика административното обслужване включва предоставянето и на други видове услуги, освен административните (фиг. 1).



Фигура 1. Административно обслужване и административни услуги

На практика административните услуги се предоставят в следствие от изпълнението на съответните административни процеси. В тази връзка е важно да се направи уточнението, че работните процеси (бизнес процесите) в организациите от публичния сектор са свързани не само с административно обслужване. Някои от процесите, които са типични за административното обслужване, са:

- Подаване на заявление за регистрация в интернет портал на местната администрация;

## **СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...**

---

- Подаване на заявление за административни услуги;
- Изпълнение на административна услуга;
- Предоставяне на резултативен документ и отговор на заявителя на услугата и др.

Могат да бъдат дадени редица примери за процеси, които са вътрешни за организациите и не са свързани с предоставянето на услуги. Такива са например процесите на кадрово развитие на общинската администрация, счетоводни и финансови процеси и др. Всички описани процеси се нуждаят от прилагане на унифицирани подходи за описание и моделиране, унифициране на тяхната структура, реинженеринг и др. Описанието, анализът, моделирането и оптимизирането на работните процеси в общините, като основа за подобряване нивото на предоставяните административни услуги, са дейност, свързана с определени рискови фактори. Те трябва да се анализират и отчитат, както и да се разработва и прилага цялостна политика, а и съответен софтуерен инструментариум. Както посочва Кирилов (2017), при голяма част от проектите в публичния сектор, които са електронизирани, е важно и наложително да се приложи софтуерно решение за управление на риска. В настоящото изследване се подкрепя постановката, че дигитализацията на административните услуги е сложна и отговорна дейност, при която трябва да се извършва постоянен мониторинг и управление на риска.

В редица други изследвания, стратегически и проектни документи също се посочва необходимостта от моделиране на работните процеси в общините като основа за подобряване на административното обслужване. Наблюдават се и много добри практики в тази област както при по-големите, така и при по-малките общини, което определя актуалността на изследваната тематика и дава основание, настоящото проучване да е в подкрепа на тези тенденции.

### **2. Емпирично изследване на административното обслужване**

Емпиричното изследване е извършено с разработването на онлайн анкетна карта от въпроси, които включват разнообразна тематика от сферата на описанието, моделирането и реинженеринга на ра-

ботни процеси, както и административното обслужване. Спазена е етапност в изпълнението на основните задачи, а именно: проучена е нормативната база, създадена е анкетна карта от 12 въпроса, разпространена е информация до респондентите, анкетните карти са попълнени, събраните данни са анализирани и обобщени. През времето на провежданото анкетно проучване картата с въпроси е налична в интернет, като на Фигура 2 е показан изглед от основната страница:

The screenshot shows a Google Forms interface for a survey titled "Моделиране и оптимизиране на работните процеси в общините". The form is titled "Анкетна карта" and includes a greeting, purpose, and a question about modeling and analysis methods. The question is: "1. Имате ли собствена методика за моделиране и анализ на работните процеси?". The form is displayed in a web browser window with the URL "https://docs.google.com/forms/d/1W7gmjCvAH4C5Jcy1bPp8lpuQ2h4D6bFwJ\_gI/edit".

Фигура 2. Изглед от разработената анкетна карта

Включените въпроси в анкетната карта са:

- Имате ли собствена методика за моделиране и анализ на работните процеси?
- Колко често извършвате анализ на работните процеси във Вашата община?
- Използвате ли софтуерен продукт за моделиране и анализ на процесите?
- Във връзка с усъвършенстването на работните процеси по какъв начин извършвате анализ на потребностите на администрацията?

## **СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...**

---

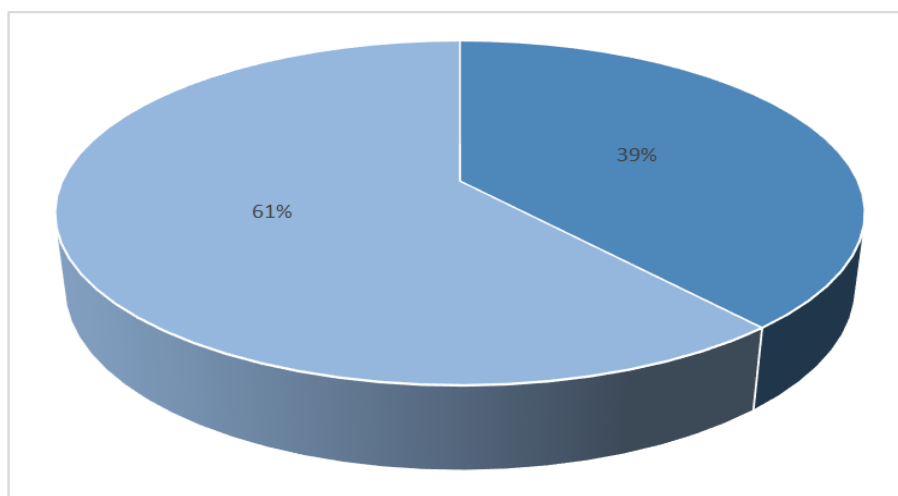
- Разполагате ли с внедрената система от ключови индикатори, която да осигурява своевременна, детайлна информация за изпълнението на процесите по предоставяне на административни услуги?
- Колко често в администрацията се събира и анализира информация за времето и разходите за предоставяне на административните услуги?
- За каква част от административните услуги са определени служители, които отговарят за цялостното изпълнение на процеса (собственици на процеси)?
- Колко процеса са оптимизирани през 2017 г.?
- Колко административни услуги във Вашата община са актуализирани в резултат от оптимизиране на работните процеси?
- Колко нови административни услуги са създадени в резултат от оптимизиране на работните процеси във Вашата община?
- Колко служители от общинската администрация участват в описанието и моделирането на работните процеси?
- Необходимо ли е обучение на общинските служители след реинженеринга на работните процеси?

Емпиричното проучване е извършено в края на 2017 г. На официалните имейл адреси на всяка от 265 общини в Република България е изпратен имейл с описание на изследването и линк към анкетната карта. Получени са 62 попълнени карти от 60 общини, като две от общините в извадката са отговорили по два пъти на анкетната карта по идентичен начин, поради което на всички представяни фигури по-долу броят на отговорите е 62. Отговорилите 60 общини са разпределени в 25 области (няма отговорили общини само от областите Габрово и Монтана). Емпиричното проучване се базира на обхванати 22,73% от всички общини на територията на Република България в 89,28% от областните центрове.

### **3. Основни резултати от изследването**

Основните резултати, получени от изследването, последователно са анализирани, като е отчетена и взаимната връзка при после-

дователно зададените въпроси от една и съща област. На Фигура 3 е показано разпределението на отговорите на въпроса за наличието на собствена методика за моделиране и анализ на работните процеси. С тъмен цвят са отбелязани положителните отговори.



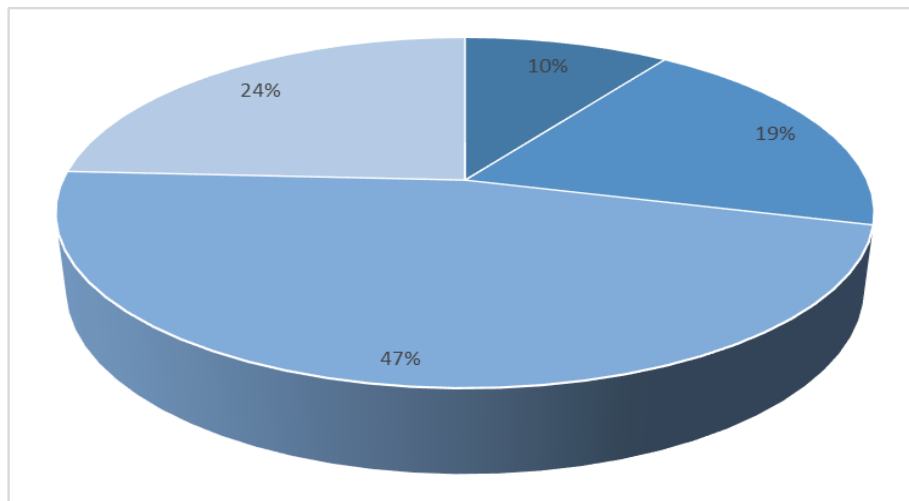
*Фигура 3. Разпределение на отговорите на въпроса: Имате ли собствена методика за моделиране и анализ на работните процеси?*

Резултатите показват, че в 38,7% от случаите се ползва специално разработена методика на описание, моделиране и анализ на работните процеси в администрацията на общините. В по-голямата част от случаите, обаче – 61,3% – не е налична и не се прилага подобна методика. Наличието на методичен инструментариум не е достатъчно основание да се прилагат редовно подходите за изследване на работните процеси с оглед на възможностите за техен реинженеринг. Поради това за настоящото изследване интерес представлява да се определи колко често се извършват подобни анализи.

На Фигура 4 са представени получените резултати по втория въпрос от анкетната карта, свързан с честотата на анализите.



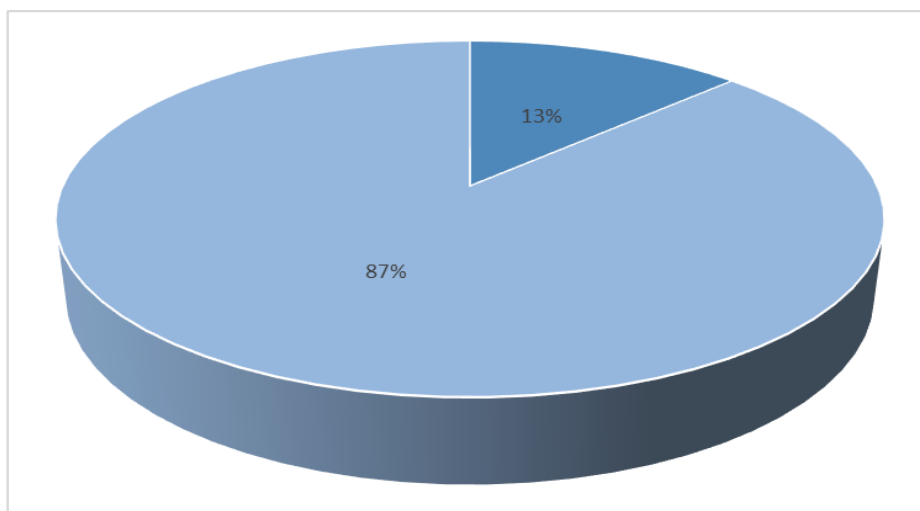
## СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...



Фигура 4. Разпределение на отговорите на въпроса: Колко често извършвате анализ на работните процеси във Вашата община?

Кръговата диаграма от фигурата показва, че най-голям брой общини – 46,8% от анкетираните извършват анализ на работните процеси веднъж годишно. Това е много логично, тъй като част от нормативната база (например свързаната с общинския бюджет, местните данъци и такси и др.) се променя на годишна или близка до годишната база. Всеки месец (9,7%) и на шест месеца (19,4%) анализ на работните процеси, свързани с административното обслужване, извършват общо 24,6%. Тревожен е фактът, че също почти толкова – 24,2% от изследваните общини извършват анализ на работните си процеси веднъж на няколко години, което в някои случаи е крайно недостатъчно.

Извършването на анализ и моделиране на работните административни процеси е свързано с наличието и прилагането на специфичен софтуерен инструментариум за това. По-конкретно се има предвид специфичен софтуерен продукт, с което е свързан и следващият въпрос от анкетната карта. Резултатите от него са дадени на Фигура 5. С тъмен цвят са отбелязани положителните отговори.

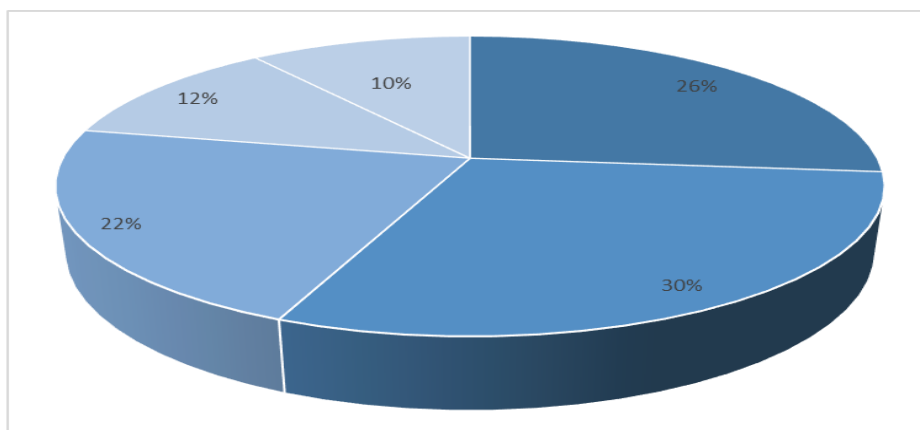


*Фигура 5. Разпределение на отговорите на въпроса: Използвате ли софтуерен продукт за моделиране и анализ на процесите?*

Отговорите на този въпрос от анкетата дават основание да се формулира изводът, че в много голям процент от анализираните общини (87,1%) не се прилага софтуерен продукт за моделиране и анализ на процесите. Специфичен софтуерен продукт се използва едва в 12,9% от случаите, което е крайно недостатъчно. Важно е да бъдат анализирани причините за това състояние, които вероятно са в посока: организационни, финансови, квалификационни и др. В някои от следващите въпроси на анкетното проучване се прави опит да се анализира част от тези причини.

На Фигура 6 е показано разпределението на отговорите на въпроса, свързан с усъвършенстването на работните процеси като основа за подобряване на административното обслужване на местно ниво. Важно е да се отбележи, че на този въпрос общинските администрации са давали повече от един отговор. Поради това сумата от общите проценти надхвърля 100%.

## СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...

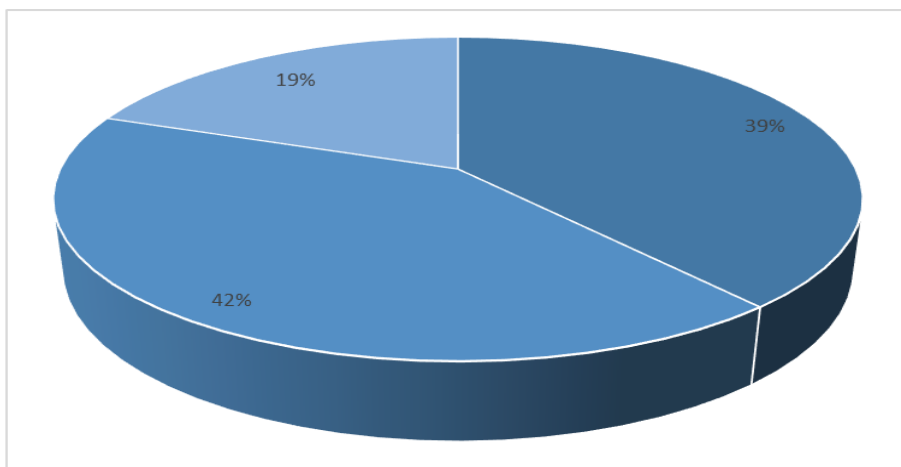


*Фигура 6. Разпределение на отговорите на въпроса: Във връзка с усъвършенстването на работните процеси по какъв начин извършвате анализ на потребностите на администрацията?*

Резултатите показват, че в 37,1% от случаите анализ на потребностите на администрацията с оглед усъвършенстването на работните процеси се извършва чрез анализ на заинтересованите лица посредством дефиниране на лица или организации, които имат отношение към дейностите по анализ и препроектиране на работните процеси. В по-голям процент от случаите обаче (41,9%) анализ на потребностите на администрацията се извършва чрез сравнителен анализ на дадена ситуация или процес с други структури в рамките или извън администрацията. Значително по-рядко се прилагат методите чрез сформирание на работни сесии с участниците в процесите за генериране на идеи, подходи и възможни решения (30,6%) и привличане на експерти и опитни ръководители, за да се проучи тяхното мнение относно очакваните резултати (16,1%). Само 14,5% от анкетираните общини не извършват анализ на потребностите на администрацията с оглед усъвършенстването на работните процеси.

Анализирането на работните процеси в администрацията може да се счита като основа за разработването на основните модели и складове от данни за информационно осигуряване на процесите на вземане на решения във всяка организация, включително и в общинс-

ката администрация. Поради тези причини интерес за настоящото изследване представлява изграждането и използването на системи от ключови индикатори. На Фигура 7 е дадено разпределението на отговорите на въпроса за наличието и използването на подобна система. С най-тъмен цвят са положителните отговори.



*Фигура 7. Разпределение на отговорите на въпроса: Разполагате ли с внедрената система от ключови индикатори, която да осигурява своевременна, детайлна информация за изпълнението на процесите по предоставяне на административни услуги?*

Както е видно от получените данни, по-голям процент от проучените общини – 41,9% – не разполагат и не използват подобна система от ключови индикатори, като в 19,4% от случаите подобна система е в процес на изграждане. Добра практика е, че 38,7% от общинските администрации имат създадени и използват системи от ключови индикатори във връзка с административното обслужване и управлението.

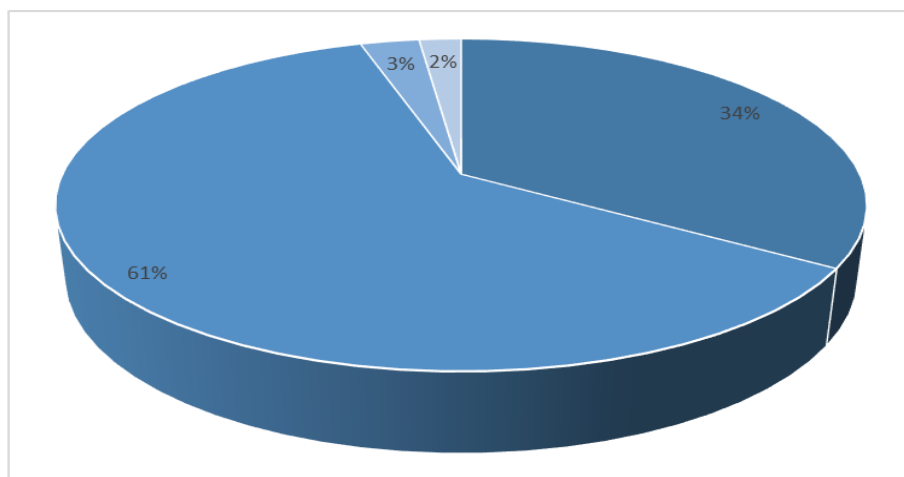
Управлението с ключови индикатори е един от възможните и прилагани методи за измерване на резултатност. Въпреки че той е много по-приложим за частния, отколкото за публичния сектор, може да бъде важен инструментариум за обвързване целите на организациите с дефинираните ключови индикатори и със системите от показатели, които ги

## СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...

---

изграждат. Те от своя страна имат пряка връзка с работните процеси в организациите (доколкото в частния сектор е прието да се използва понятието бизнес процес), а оттам и с източниците на данни.

Темата за работните процеси е многообхватна и в настоящото проучване е прието изследователското допускане, че тя се ограничава в рамките на предоставяните административни услуги като част от административното обслужване на местно ниво. Поради тези причини изследователски интерес представлява анализът на честотата на събиране на информация относно параметрите на предоставяните административни услуги – Фигура 8. С най-тъмен цвят е отбелязано постоянното събиране на информация.

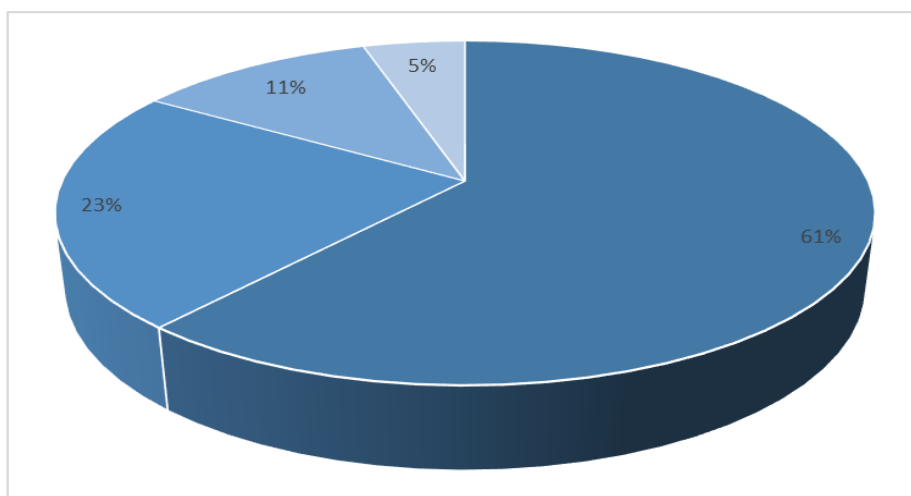


*Фигура 8. Разпределение на отговорите на въпроса: Колко често в администрацията се събира и анализира информация за времето и разходите за предоставяне на административните услуги?*

От получените резултати на този въпрос от проучването е видно, че в изследваните общини се събира и анализира информация относно времето и разходите за предоставяне на административните услуги като част от политиката за усъвършенстване на административното обслужване и подобряване на ефективността. В 33,9% от случаите това се прави постоянно, а в 61,3% от случаите само при възникване на

определени ситуации, които го налагат. Тези случаи могат да бъдат най-различни – при забавяне в изпълнението, при отсъствие на дадени служители, които са ключови за изпълнението на услугите и др.

От управленска гледна точка разпределението на функциите и задачите на служителите в една организация е част от длъжностните им характеристики и е елемент от организационната структура. В същото време е много важно да бъде осигурена възможност за заменяемост на служителите от гледна точка на тяхно временно отсъствие, поради отпуск, временна нетрудоспособност и др. Прякото обвързване на изпълнението на работните процеси с конкретни служители (собственици на процеси) може да създаде редица затруднения в предоставянето на административните услуги като част от обслужването. Поради такива причини в анкетната карта е поставен въпрос за връзката на работните процеси с конкретни служители, които отговарят за тях, а графичното представяне на резултатите е дадено на Фигура 9. С най-тъмен цвят са отбелязани положителните отговори.



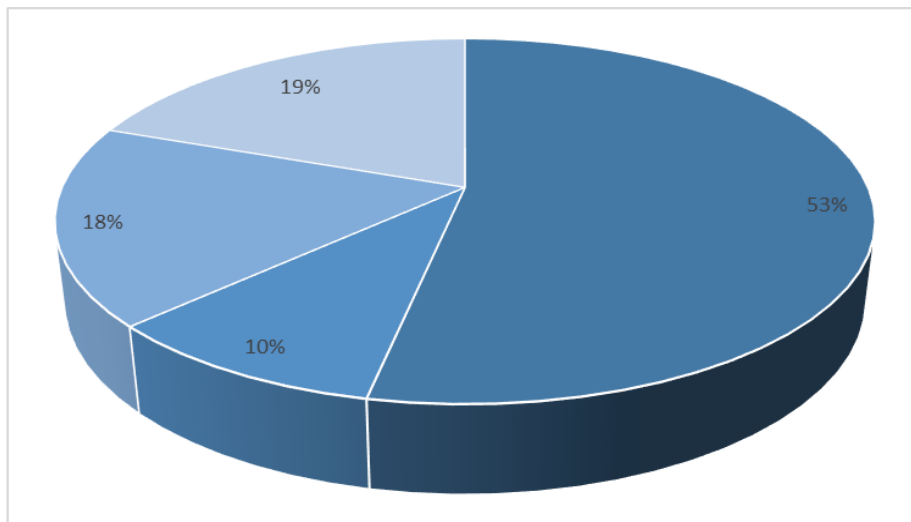
Фигура 9. Разпределение на отговорите на въпроса: За каква част от административните услуги са определени служители, които отговарят за цялостното изпълнение на процеса (собственици на процеси)?

## СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...

---

Както се вижда от получените данни, в 61,3% от случаите за всички предоставяни услуги общинската администрация има ясно определени служители, които отговарят за цялостното изпълнение на процеса (собственици на процеси). В 22,6% от случаите това се случва за по-голямата част от процесите, а в 11,3% за повече от половината процеси.

На Фигура 10 е представено разпределението на получените отговори на въпроса относно броя на оптимизирани процеси през годината на провеждане на изследването (2017 г.) в съответната община.

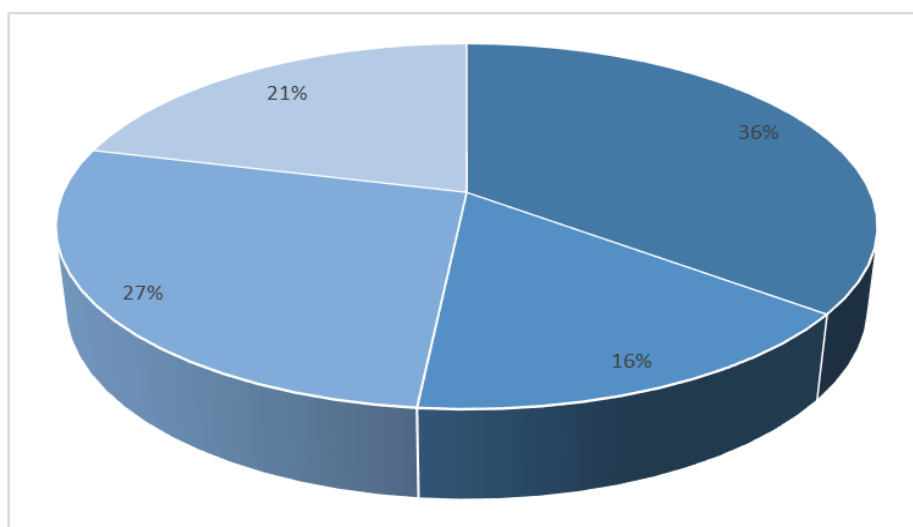


*Фигура 10. Разпределение на отговорите на въпроса: Колко процеса са оптимизирани през 2017 г.?*

В 53,2% от случаите през анализирания период са оптимизирани между 1 и 5 процеса (С най-тъмен цвят). Прави впечатление, че в 19,4% от случаите не са оптимизирани никакви процеси, като в 9,7% те са между 6 и 10, а в 17,7% над 10%. Много трудно е от тези данни, а и предвид целта на изследването да се направят точни препоръки, тъй като следва да се анализира в детайли, кои са оптимизирани

процеси и какво е довело до това. В общия случай обаче тъй като нормативната база е постоянно променлива както по отношение на общинските бюджети, така и по отношение на местните данъци и такси, това налага постоянна преоценка, анализ и оптимизиране на работни процеси с оглед постигане на по-висока ефективност на предоставяното административно обслужване и намаляване на разходите по предоставяне на услугите. Особено за по-големите общини, в които и броят на постоянно предоставяните услуги е много голям, оптимизирането на процесите е важен компонент от управлението.

От теоретична гледна точка промяната в работните процеси би следвало да е в пряка връзка с последваща промяна в предоставяните услуги. Резултатите от изследването обаче показват, че картината е по-различна – Фигура 11.



*Фигура 11. Разпределение на отговорите на въпроса: Колко административни услуги във Вашата община са актуализирани в резултат от оптимизиране на работните процеси?*

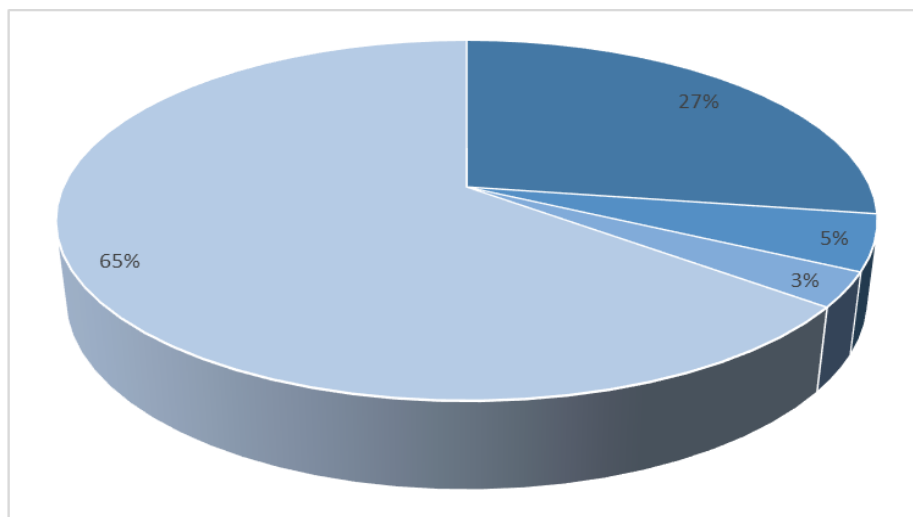
Доколкото през анализирания период са оптимизирани между 1 и 5 процеса в 53,2% от общините, то са актуализирани между 1 и 5



## СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...

услуги само в 35,5% от случаите. Подобна е ситуацията и при другите отговори, като в 16,1% от анализираниите общини са актуализирани в резултат на оптимизирани процеси между 6 и 10 услуги, а при 27,4% от общините това са над 10 услуги. Не са актуализирани услуги в 21%.

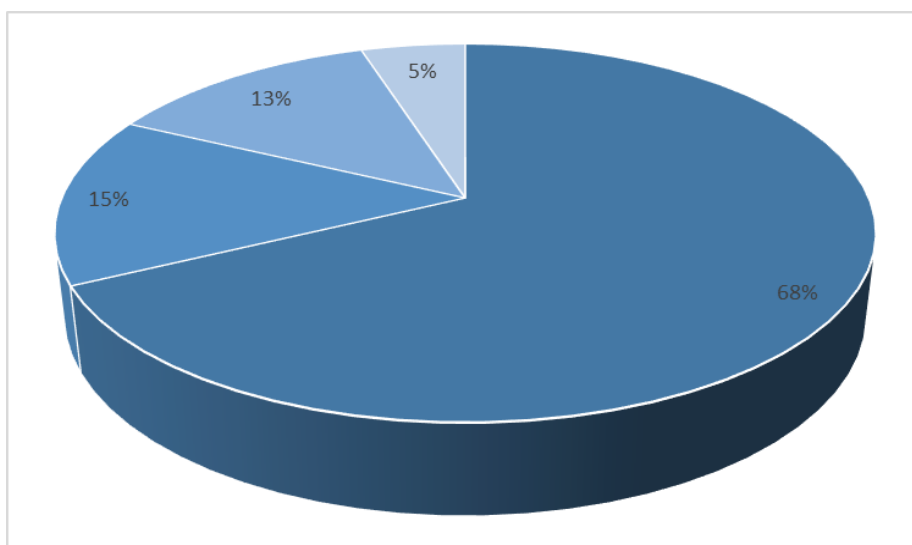
Промяната и оптимизирането на работните процеси има пряко отношение както към промяна в предоставянето на вече съществуващи услуги, така и по отношение на създаването на нови услуги. Тук получените резултати са в двата гранични случая – не са създадени нови услуги или техният брой е между 1 и 5. Графичното представяне на резултатите е дадено на Фигура 12. С най-светъл цвят са отговорите, при които не са актуализирани услуги.



*Фигура 12. Разпределение на отговорите на въпроса: Колко нови административни услуги са създадени в резултат от оптимизиране на работните процеси във Вашата община?*

В почти 2/3 от анализираниите общини (64,5%) през анализирания период не са създадени нови услуги, а в 27,4% създадените нови услуги са между 1 и 5. Една от възможните причини за това е силната ангажираност на общинските служители или липса на достатъчен

брой служители, които да анализират и оптимизират процеси с цел повишена ефективност на административното обслужване. Графичното представяне на получените резултати по този въпрос е дадено на Фигура 13. С най-тъмен цвят са отговорите, при които са ангажирани от 1 до 5 служители.



*Фигура 13. Разпределение на отговорите на въпроса: Колко служители от общинската администрация участват в описанието и моделирането и на работните процеси?*

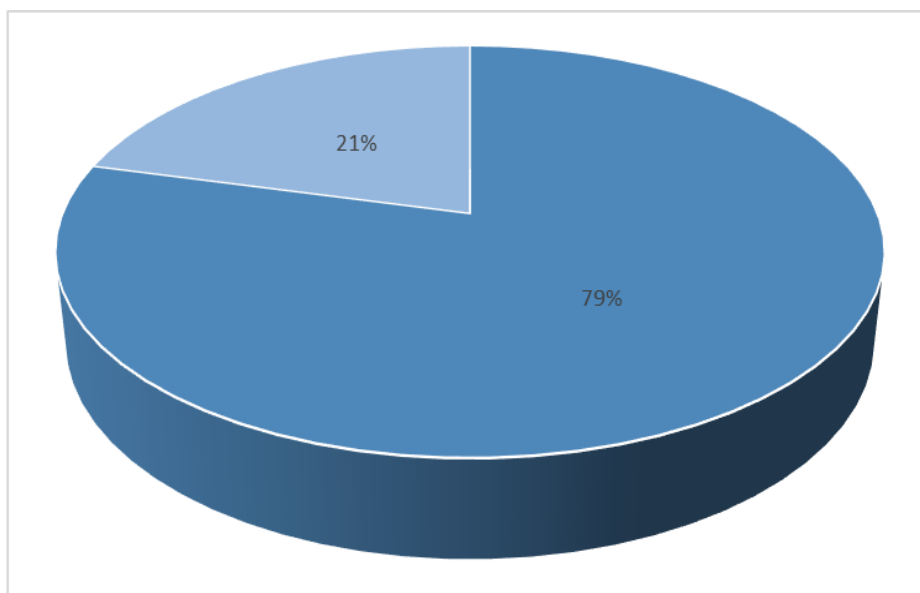
От получените данни може да се направи изводът, че в повече от 2/3 от общините (67,7%) само от 1 до 5 служители са ангажирани с описанието и моделирането и на работните процеси, като това са по-малките администрации. При 14,5% от общините това са между 6 и 10 служители, като това са най-вече по-големите администрации, а само в 12,9% участват над 10 служители.

За тези служители, които са ангажирани с моделирането и оптимизирането на работните процеси, е необходимо да бъдат полагани грижи относно предоставянето на допълнителни обучения за усъвър-

## СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...

---

шенстване на компетенциите, доказателство за което са и получените резултати по последния въпрос от анкетната карта – Фигура 14. С тъмен цвят са положителните отговори.



*Фигура 14. Разпределение на отговорите на въпроса: Необходимо ли е обучение на общинските служители след реинженеринга на работните процеси?*

Както са посочили самите респонденти, при 79% от тях е необходимо обучение на общинските служители след реинженеринга на работните процеси, а само в 21% от случаите това не се налага.

Получените резултати по всичките въпроси от анкетната карта показват, че изследваните общински администрации полагат значителни усилия и отделят ресурси за постоянно усъвършенстване на работните си процеси и предоставяното административно обслужване, като тези тенденции следва да продължават и в бъдеще.

### Заклучение

В резултат от проведеното анкетно проучване и анализ на резултатите от него могат да бъдат формулирани следните изводи и препоръки:

- необходимо е, общините в Република България да провеждат постоянна политика, насочена към анализ, моделиране и оптимизиране на работните си процеси като основа за тяхната дигитализация;
- важно е все по-ясно да бъде откроявана връзката между оптимизираните процеси и разработването на нови или реинженеринга на съществуващи административни услуги, включително и за тяхното електронизиране;
- необходимо е чрез местни и национални фондове и програми да бъдат осигурявани средства за обучения на служителите в администрациите по въпросите на работните процеси, разработването и прилагането на собствени методики за тяхното управление, разработване на устойчива политика за прилагане на ключови индикатори в управлението и др.

Реализирането на тези и други мерки може да доведе до устойчиви резултати по отношение подобряване административното обслужване и повишаване ефективността на работата в местната администрация.

### Използвани източници

Борисов, Б. (2019). Индекс на административния капацитет на държавната администрация, *сп. Бизнес управление*, бр. 1, 2019 г., Свищов, ISSN 0861-6604.

Милев, П. (2017). Оценка на информационни системи за индексирание и анализ на онлайн публикации, *сп. Бизнес управление*, бр. 1, 2017 г., Свищов, ISSN 0861-6604.

## **СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО...**

---

Милев, П. (2018). Възможности за извършване на интернет мониторинг в публични организации, *сп. Икономически и социални алтернативи*, бр. 2, 2018 г., София, ISSN 1314-6556.

Кирилов, Р. (2017). Възможности за приложение на софтуерни решения при управление на риска на публични проекти, *сп. Икономически и социални алтернативи*, бр. 2, 2017 г., София, ISSN 1314-6556.

Кирилов, Р. (2016). Софтуерни решения за управление на проекти, съфинансирани по оперативните програми на Европейския съюз, *сп. Бизнес управление*, бр. 3, 2016 г., Свищов, ISSN 0861-6604.

Интернет сайт на Институт по публична администрация, последно достъпван на 24.06.2019, [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/ipa\\_report\\_nbizev\\_final\\_revised\\_13\\_05\\_2018\\_ed.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/ipa_report_nbizev_final_revised_13_05_2018_ed.pdf)

Интернет сайт на Министерски съвет, Портал за обществени консултации, последно достъпван на 24.06.2019, [www.strategy.bg/](http://www.strategy.bg/)

Интернет сайт на Оперативна програма „Административен капацитет“, последно достъпван на 24.06.2019, [http://www.opac.government.bg/userfiles/footer/1/OPAK\\_broshura\\_DobriPraktiki\\_zaWeb.pdf](http://www.opac.government.bg/userfiles/footer/1/OPAK_broshura_DobriPraktiki_zaWeb.pdf)

Интернет сайт на провежданото анкетно проучване, последно достъпван на 24.06.2019, [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSei0\\_KMW0GeNt\\_\\_MW9\\_kLZNxanL36Pp7Yx9\\_KYW9oeGtrsX-Q/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSei0_KMW0GeNt__MW9_kLZNxanL36Pp7Yx9_KYW9oeGtrsX-Q/viewform?usp=sf_link)

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

### **МЕНИДЖМЪНТ практика**

#### **ИНДИКАТИВНИ МОДЕЛИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕДИИТЕ В ГЛОБАЛНАТА ИКОНОМИКА**

Андрей Чужиков ..... 5

#### **СЪСТОЯНИЕ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО ОБСЛУЖВАНЕ В ОБЩИНИТЕ**

Доц. д-р Катя Емилова Кирилова ..... 25

#### **ИЗСЛЕДВАНЕ НА СИТУАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯТ ФАКТОР В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Снежина Иванова ..... 46

### **ИНФОРМАЦИОННИ И КОМУНИКАЦИОННИ технологии**

#### **УПРАВЛЕНИЕ НА МОБИЛНИТЕ УСТРОЙСТВА КАТО КОМПОНЕНТ НА КОРПОРАТИВНАТА ИНФОРМАЦИОННА ИНФРАСТРУКТУРА**

Ас. д-р Искрен Любомилов Таиров ..... 64

#### **ГЪВКАВА МЕТОДОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ В ИТ КОМПАНИЯ**

Ас. д-р Станимира Йорданова  
Докторант Климент Тошков ..... 77

## **Редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Красимир Шишманов** – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Никола Янков** – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Иван Марчевски**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Ирена Емилова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Любчо Варамезов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Румен Ерусалимов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Силвия Костова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

## **Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Александру Неделеа** – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

**Дмитрий Владимирович Чистов**, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

**Йоана Панагорец** – Университет Валахия, Търговище, Румъния

**Йото Йотов** – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

**Махмуд Ел Батран** – Университет Кайро, Кайро, Египет

**Наталья Борисовна Голованова** – Московски технологически университет, Москва, Русия

**Татяна Викторовна Орехова** – Донецки национален университет, Виница, Украйна

**Тадиа Джукич** — Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

**Ян Тадеуш Дуда** – AGH Университет за наука и технологии, Краков, Полша

**Виктор Чужиков** – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Цветана Шенкова,

ст. преп. Даниела Стоилова, ст. преп. Иванка Борисова

Превод на руски език – ст. преп. Ирина Иванова

Технически секретар – ас. Живка Тананеева

**Отпечатването на списанието за 2019 г. се осъществява с безвъзмездната финансова помощ на Фонд "Научни изследвания" - НП 07/58, съгласно Договор КП-06-НП/36 от 12.12.2018, по конкурс "Българска научна периодика - 2018 г."**

Дадено за печат на 09.09.2019 г., излязло от печат на 16.09.2019 г.,  
формат 70x100/16, тираж 100

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,  
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

ISSN 0861 - 6604

# БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 3/2019

ИЗДАНИЕ НА  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ



## 3/2019



## КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ“

Списание „БИЗНЕС управление“ публикува изследователски статии, методологически и методически разработки и прегледи, рецензии, опит.

### 1. Обем:

Статии: минимум - 12 страници; максимум – 20 страници;  
Прегледи, рецензии, опит: минимум – 5 страници; максимум -10 страници.

### 2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

### 3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт - Times New Roman 14 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

### 4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 30 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер  
(<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;
- формулите се създават с Equation Editor;

### 5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **APA Style (American Psychological Association)**, поместени тук: <https://www.uni-svishtov.bg/?page=page&id=71>

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

### 6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-397  
Зам.-главен редактор: тел.: (+359) 631-66-299  
Стилов редактор: тел.: (+359) 631-66-335  
E-mail: [zh.tananeeva@uni-svishtov.bg](mailto:zh.tananeeva@uni-svishtov.bg) ; [bm@uni-svishtov.bg](mailto:bm@uni-svishtov.bg)  
Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Ем. Чакъров“ №2, Свищов, България